



DELEGACIÓ

Com afrontar les dificultats a l'hora de delegar

Practicar un estil directiu que inclogui la delegació de tasques als col·laboradors, de vegades comporta haver de fer front a obstacles reals o temors. Si aquests entrebancs no es tracten, frenen la implementació d'una habilitat directiva que proporciona avantatges, com s'ha vist, tant a la persona que delega (li proporciona un temps extra) com a la persona en qui es delega (es desenvolupen les seves competències i es prepara i es faculta per a noves responsabilitats).

Alguns dels obstacles principals que cal vèncer són, entre d'altres:

- La manca de temps per practicar aquest estil directiu (selecció del col·laborador, formació, seguiment...).
- El dubte sobre què s'ha de delegar o què es pot delegar.
- L'opinió que els col·laboradors no estan preparats per manca de destreses o motivació.
- L'opinió que es pot fer tot, i abans o millor que ho farien les mateixes persones col·laboradores.
- El conflicte amb els superiors o la por a derivar tasques a terceres persones.
- La gratificació que l'activitat pot produir a qui la du a terme.
- La por a perdre el control sobre la situació.
- El temor que les coses es facin de manera diferent a com un les fa.
- La por a quedar en evidència si les coses acaben fent-se millor...

Delegar exigeix tant la *voluntat* de practicar aquest estil directiu com una certa *habilitat* per fer-ho.

Hi ha persones que no deleguen prou per una qüestió purament personal (no han incorporat aquest estil de dirigir), mentre que d'altres no deleguen o deleguen de manera insuficient o incorrecta per qüestions de mètode (no saber com fer-ho). Amb tot, en primer lloc cal vèncer els obstacles a què s'ha fet referència tal com s'indica a continuació.



Dificultat	Resolució
Considerar que les persones col·laboradores no faran la feina al nivell de qualitat exigible que assoleix quan la fem nosaltres.	Hi pot haver persones col·laboradores més competents i preparades, i amb formació i experiència, aquestes persones arribaran a fer les tasques encarregades tan bé com la qui les delega, o fins i tot millor. Al principi caldrà acceptar alguns errors o maneres diferents de fer les coses, però es tracta d'una inversió de temps, no d'un cost, que acaba generant la rendibilitat d'un temps dedicat a activitats més específiques per part de la persona que delega.

Dificultat	Resolució
Trobar gratificant la tasca que s'està fent, tenir el desig de fer les coses de manera personal.	A les persones col·laboradores també els agrada assumir noves responsabilitats. Tenen, també, un potencial de desenvolupament que convé actualitzar. Les tasques noves solen ser interessants i motivadores per a moltes persones. D'aquesta manera, a més de motivar l'altra, la persona que delega es pot ocupar de tasques més pròpies de la seva funció i que també comporten una motivació per professional, ja que demanen més implicació.



Dificultat	Resolució
<p>Pensar que les persones col·laboradores no tenen prou competències (coneixements, experiència, aptituds, destreses, habilitats...) ni estan preparats (manca d'actitud, de motivació...) per assumir la delegació.</p>	<p>És possible que es doni alguna d'aquestes situacions. Si el problema de la persona col·laboradora és motivacional, requereix una aproximació personal per identificar la causa de la desmotivació; en alguns casos, és el resultat de no ser tinguda en compte, de no ser valorada... És obvi que, en aquests casos, la delegació pot resoldre el dèficit motivacional.</p> <p>Si el problema és aptitudinal, no és adequat basar-se en la situació actual o el rendiment, sinó en el potencial de desenvolupament després de rebre una formació específica i adequada.</p>

Dificultat	Resolució
<p>Por a perdre poder, amb la possibilitat de quedar en evidència si la persona a qui s'ha delegat la tasca la fa de manera més eficient que nosaltres.</p>	<p>Quan s'exerceix la direcció des de l'autoritat que les persones col·laboradores atorguen i no tant des del poder de l'estatus jeràrquic, no es perd ni el control ni el poder.</p> <p>Metodològicament, es defineix el grau d'autonomia que es delega al col·laborador. El directiu o directiva continua sent responsable final dels resultats.</p>

Dificultat	Resolució
<p>Percebre que les persones col·laboradores a qui es podria delegar determinades tasques ja estan molt carregades de feina i no poden assumir-ne més.</p>	<p>En aquest cas, cal preguntar-se si algunes d'aquestes tasques es podrien suprimir sense que això afectés la consecució dels objectius organitzacionals o si es podrien delegar a altres persones. El personal s'ha de mantenir</p>



	<p>centrat en feines significatives.</p> <p>Si, efectivament, hi ha saturació, es pot negociar de manera realista (temps, suports, reducció d'altres tasques...) amb les persones interessades.</p>
--	---

Barcelon**a**ctiva



Ajuntament
de Barcelona

Cofinancen:



Generalitat
de Catalunya



Unió Europea
Fons Europeu de
Desenvolupament Regional
Una manera de fer Europa